

В.Г. АНДРІЙЧУК,
д. е. н., професор, академік НААН України
Ю.Ю. КОЛЕСНИЧЕНКО,

студентка Київський національний економічний університет імені В.Гетьмана

Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу на основі методу VRIO–аналізу

У статті розкрито сутність і методику застосування VRIO – аналізу, здійснено оцінку сильних та слабких сторін досліджуваних підприємств за основними параметрами їх діяльності, розкрито можливості і загрози зовнішнього середовища. Обґрунтовані конкурентні переваги підприємств та проведено VRIO –аналіз конкурентоспроможності ресурсів виробничого потенціалу.

Ключові слова: виробничий потенціал, ефективність, ресурси виробничого потенціалу, VRIO – аналіз.

В.Г. АНДРІЙЧУК,
д. э. н., профессор, академик НААН Украины
Ю.Ю. КОЛЕСНИЧЕНКО,

студентка Киевский национальный экономический университет имени В.Гетьмана

Оценка эффективности использования ресурсов производственного потенциала на основе метода VRIO–анализа

В статье раскрыто сущность и методику применения VRIO – анализа, осуществлена оценка сильных и слабых сторон исследуемых предприятий по основным параметрам их деятельности, раскрыты возможности и угрозы внешней среды. Обоснованы конкурентные преимущества предприятий и проведен VRIO–анализ конкурентоспособности ресурсов производственного потенциала.

Ключевые слова: производственный потенциал, эффективность, ресурсы производственного потенциала, VRIO – анализ.

V.ANDRIYCHUK,
Doctor of Economics, professor, academician of NAAS of Ukraine
Y.KOLESNYCHENKO,
student Kyiv National Economic University named after V. Hetman

Evaluation of resource efficiency production potential on the basis of VRIO–analysis

Abstract. In the article, the essence and technique of applying VRIO analysis were revealed. Strengths and weaknesses of the investigated companies were estimated according to basic parameters of their activity, additionally opportunities and threats of the environment were observed. The competitive advantage of enterprises and conducted VRIO analysis of competitiveness of resources' potential were proposed in this paper.

Keywords: production capacity, efficiency, resources of production potential, VRIO – analysis.

Постановка проблеми. Раціональне використання виробничого потенціалу аграрних підприємств відіграє провідну роль в успішному вирішенні економічних і соціальних завдань. А дослідження питань, пов'язаних з оцінкою ресурсів виробничого потенціалу, з точки зору їх цінності, рідкості, можливості відтворення та складності організації, а також питань оцінки ефективності використання таких ресурсів дозволить визначити ступінь їх внеску у формування стійкої конкурентні переваги та ефективно розподілити ресурси організації за напрямками їх використання. Всі ці аспекти і зумовлюють необхідність дослідження даного питання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням виробничого потенціалу та особливостей його оцінювання займалися такі вчені: Должанський І.З.[2], Федонін О. С.[3], Касьянова Н. В.[4], Березін О.В. [5], Лагунова Е. В.[6], Барні Д. Б.[7] та інші. Проте бага-

то важливих питань залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, вимагають поглибленої розробки питання оцінювання ресурсів виробничого потенціалу з урахуванням комплексу їх важливих характеристик, що справляють істотний вплив на формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання.

Метою статті є обґрунтування методичних аспектів оцінювання ресурсів виробничого потенціалу і здатностей підприємств на основі методу VRIO–аналізу.

Виклад основного матеріалу. Ефективність використання виробничого потенціалу є комплексною характеристикою кінцевих результатів використання економічних ресурсів для забезпечення розвитку як безпосередньо виробничого потенціалу, так і підприємства в цілому. При цьому поняття «виробничий потенціал» ми трактуємо згідно підходу, викладеного в праці [1].

Аналіз ефективності проводиться з точки зору створення стійких конкурентних переваг на сучасних і май-

бутніх ринках, тому він спрямований на оцінку ресурсів і здатностей компанії. Основним інструментом такого аналізу виступає метод VRIO, розроблений Джейм Барні. Його метою є визначення сили або ж слабкості досліджуваних ресурсів з урахуванням зовнішніх можливостей та загроз.

Методика VRIO-аналізу розкриває ступінь внеску кожного досліджуваного ресурсу у формування стійких конкурентних переваг, тобто її вважають провідною в аналізі конкурентоспроможності підприємства. VRIO – це акронім, утворений з чотирьох оціночних властивостей:

- Value (Цінність);
- Rarity (Рідкість);
- Imitability (Здатність до відтворення);
- Organization (Організація, Упорядкованість).

Оцінка ресурсів за вищезазначеними критеріями з урахуванням впливів зовнішнього середовища розкриває найважливіші ресурси для компанії, з точки зору формування конкурентних переваг та визначає стратегічні наслідки їх застосування. Охарактеризуємо визначені категорії, спираючись на положення праці Барні Д. Б. [7]

Цінність визначає важливість ресурсів підприємства для створення конкурентної переваги. Це означає, що ресурс сприяє використанню сприятливих можливостей зовнішнього середовища і перешкоджає його загрозам.

Дану характеристику в літературі ще називають питанням «має значення», яке можна визначити так: «Чи є цей ресурс або здатність важливим для компанії?» Тому суть питання – чи здатні ресурси нівелювати впливи зовнішнього середовища, тобто використовувати можливості або послаблювати загрози ринку. У випадку коли ресурс або здатність виконує хоча б одне з цих призначень, його можна вважати силою компанії, в іншому випадку – слабкістю компанії.

Рідкість оцінюваних ресурсів або здатностей визначається їх наявністю або відсутністю у конкурентів. Рідкість відзначається ситуацією, коли фірма володіє цінним ресурсом чи здатністю, яка абсолютно унікальна серед низки конкурентів, тому може призвести до конкурентної переваги. Необхідними умовами рідкості ресурсів є швидкість постачання та можливість їх тривалого зберігання для забезпечення стійкої конкурентної переваги на ринку.

Відтворюваність ресурсів характеризується можливістю підприємства скопіювати вигідніші умови використання чи розвитку ресурсів, що присутні в інших компаніях. Підприємство може використовувати зовнішню можливість або послаблювати загрозу використовуючи наявні рідкісні і цінні ресурси, для забезпечення конкурентної переваги. Конкуренти в такій

ситуації можуть або не зважати на можливий додатковий прибуток та працювати звичайно, або розглянути і скопіювати конкурентоспроможну стратегію підприємства. Проте, частіше такі компанії засновані на дорогих для відтворення і цінних ресурсах, тому і отримують довгострокову конкурентну перевагу. Прийнято вважати, що визначення відтворюваності ресурсів або здатностей за поточною інформацією про стан даної характеристики у конкурентів є недоцільним для формування висновків про ступінь складності(легкості) такого відтворення. Більш виправдано для цієї мети використовувати експертний метод.

проводити експертним методом, оскільки частіше всього не придатна для.

Організованість реалізується одразу після виявлення цінності, рідкості і відтворюваності ресурсів або здатностей компанії. Суть цієї оціночної властивості полягає в організації компанії для їх використання.

Підсумовуючи ступені виразу всіх чотирьох властивостей, отримуємо показник, який свідчить про потенціал ресурсу або здатності забезпечувати конкурентні переваги. Даний показник може мати такі значення: [7]

«0–10» – ресурс (здатність) являє конкурентну слабкість;

«10–20» – ресурс (здатність) забезпечує конкурентний паритет;

«20–30» – ресурс (здатність) забезпечує тимчасову конкурентну перевагу;

«30–40» – ресурс (здатність) забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Неважко зрозуміти, що проведення даного етапу стратегічного аналізу базується на результатах SWOT-аналізу. Його було здійснено на прикладі підприємств СТОВ «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба». За результатами аналізу цих досліджуваних підприємств були отримані такі експертні оцінки їх сильних і слабких сторін (табл. 1, 2).

Таблиці 1 та 2 показують, що підприємства СТОВ «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба» різняться за своїми сильними та слабкими сторонами. За такими показниками, як рівень фондівіддачі, матеріалівіддачі чи матеріаломісткості, грошової оцінки землі, трудозабезпеченості та продуктивності праці одне з підприємств має перевагу, а інше, навпаки, слабкість. Проте такий поділ є відносним, оскільки порівнюються саме ці два підприємства таким чином, що зі зміною хоча б одного з досліджуваних підприємств положення іншого підприємства може набути інших вимірних значень.

В даному дослідженні підприємство СТОВ «Полісся» має значну перевагу, оскільки сукупна оцінка сильних і слабких сторін становить +63 бали, тобто сильні сторони підприємства набагато вагоміші, ніж слабкі. ТОВ «СВК Дружба» хоча також має позитивну сукупну оцінку +25 балів, проте набагато меншу порівняно з

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Таблиця 1. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства СТОВ «Полісся» за основними параметрами

№	Фактори внутрішнього середовища	Оцінка втілення	Оцінка важливості	Ранг
Сильні сторони				
1	Більший стаж робітників та порівняно більша частка спеціалістів	+4	8	32
2	Організованість, відповідальність працівників	+4	6	24
3	Чіткий поділ праці, професійна спеціалізація	+5	8	40
4	Відносно висока продуктивність праці	+5	9	45
5	Відносно невисокий показник трудозабезпеченості	+4	4	16
6	Порівняно високий рівень фондівддачі	+5	7	35
7	Порівняно нижчий рівень матеріаломісткості	+4	6	24
8	Вища рентабельність основних засобів	+5	7	35
9	Налагоджене партнерство з постачальниками	+5	6	30
10	Збір інформації про ринки збуту	+4	7	28
Слабкі сторони				
1	Відсутність відповідальних підрозділів чи осіб, що займаються інноваційною діяльністю	-4	8	32
2	Порівняно невисока грошова оцінка землі	-3	8	24
3	Відносно низький рівень фондоозброєності праці	-4	8	32
4	Основні засоби мають високий рівень зносу 0,55, тому рівень придатності 0,45	-4	8	32
5	Відносні недоліки в галузевій структурі	-2	7	14
7	Низька швидкість обороту капіталу (К об=0,51)	-2	7	14
8	Відносно невисокий рівень мотивації праці	-3	7	21
9	Висока енергомісткість продукції	-4	7	28
10	Недостатньо кваліфікована маркетингова політика	-3	7	21
11	Обмеженість каналів збуту	-4	7	28
Всього				+63

Таблиця 2. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «СВК Дружба» за основними параметрами

№	Фактори внутрішнього середовища	Оцінка втілення	Оцінка важливості	Ранг
Сильні сторони				
1	Підготовка та підвищення кваліфікації технологічних працівників і спеціалістів	+5	8	40
2	Порівняно вища грошова оцінка землі	+4	8	32
3	Порівняно високий рівень фондоозброєності праці	+5	8	40
4	Відносна перевага в галузевій структурі	+4	7	28
5	Відносно вища матеріалівддача	+4	6	24
6	Вища частка продукції тваринництва	+4	8	32
7	Ефективна система збуту готової продукції	+5	7	35
8	Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів	+5	8	40
9	Широкі можливості пошуку інформації про стан ринку	+4	7	28
10	Порівняно вища забезпеченість технікою	+3	6	18
Слабкі сторони				
1	Відносно низька продуктивність праці, тис.грн/ос.	-3	9	27
2	Порівняно низький рівень мотивації праці	-5	7	35
3	Відносно високий показник трудозабезпеченості	-3	4	12
4	Порівняно високий рівень фондомісткості	-5	3	15
5	Машини і обладнання мають високий рівень зносу 0,54, тому рівень придатності 0,46	-4	8	32
6	Відносно низький рівень матеріалівддачі	-5	4	20
7	Нижча рентабельність основних засобів	-5	7	35
	Недостатньо кваліфікована маркетингова політика	-4	7	28
4	Відсутність відділів чи осіб, що займаються інноваційною діяльністю	-4	8	32
8	Висока енергомісткість продукції	-4	7	28
9	Низька оборотність капіталу, К об=0,26	-4	7	28
Всього				+25

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

першим підприємством, що говорить про його слабку позицію на ринку.

Потрібно брати до уваги, що позиція підприємств на ринку, їх економічний стан значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища. Здійснимо оцінювання цих факторів з огляду на можливості і загрози для досліджуваних підприємств.

Результати аналізу зовнішніх можливостей і загроз для обох підприємств будуть однаковими, бо вони працюють в однакових умовах, в одній галузі та регіоні, тому всі зовнішні чинники впливу для них близькі. Таким чином, інтегрована оцінка можливостей і загроз для підприємств Київської області становить 3,5 бали. За такого незначного абсолютного значення даного показника з урахуванням похибок розрахунків можна вважати, що можливості та загрози в регіоні в цілому приблизно збалансовані, але ця «рівновага» не є стійкою і несе в собі загрози нестабільності.

Такий аналіз дозволить підприємствам користуватись наявними можливостями і розвивати свої сильні сторони. Таким чином, кожне підприємство може чітко виділити основні напрямки розвитку та проблеми, які потребують найшвидшого вирішення.

Далі було досліджено конкурентні переваги підприємств. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. В таблиці 4 представлені основні конкурентні переваги досліджуваних підприємств виявлені на основі таблиць 1 та 2.

Такі дані свідчать про те, що кожне з підприємств вагомою перевагою має ресурс праці. Це вказує на значення даного ресурсу у загальній структурі виробничих ресурсів та діяльності підприємств.

Варто зазначити, що застосування методу VRIO-аналізу вимагає визначення основних показників, за

Таблиця 3. Можливості та загрози для підприємств СТОВ «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба», що викликають під впливом зовнішніх чинників

№	Фактори зовнішнього середовища	Імовірність появи	Значущість	Характер впливу	Ранг
Можливості					
1	Державні дотації для підтримки виробництва	0,6	5	+	+3,0
2	Підвищення цін на сільськогосподарську продукцію з урахуванням світового тренду цін	0,3	9	+	+2,7
3	Зростання рівня народжуваності в країні	0,3	4	+	+1,2
4	Стабілізація економічної ситуації в країні	0,2	9	+	+1,8
5	Можливість здійснення прогресивних змін у виробництві завдяки інформатизації (IT)	0,6	9	+	+5,4
6	Можливості залучення працівників вищої кваліфікації	0,7	7	+	+4,9
7	Розвиток фінансового ринку	0,4	8	+	+3,2
8	Доступність інвестицій та кредитів	0,4	6	+	+2,4
9	Створення широкої дилерської мережі	0,5	7	+	+3,5
10	Сприятливі кліматичні умови для галузі	0,6	8	+	+4,8
11	Залучення у виробництво досягнень наукового техніко-технологічного прогресу	0,3	8	+	+2,4
12	Можливості використання нових інтенсивних технологій	0,5	9	+	+3,6
13	Формування і розвиток ринку екологічно безпечних продуктів	0,3	4	+	+1,2
Загрози					
1	Зростання інфляції	0,6	7	-	-4,2
2	Малосприятлива регуляторна політика уряду	0,4	6	-	-3,0
3	Зниження рівня купівельної спроможності населення	0,8	4	-	-3,2
4	Міграція сільського населення	0,7	5	-	-3,5
5	Низькі темпи нарощування науково-технічного потенціалу АПК	0,7	6	-	-4,2
6	Девальвація національної валюти	0,8	4	-	-3,2
7	Зростання цін на матеріально-технічні ресурси	0,8	6	-	-4,8
8	Демографічні умови регіону (зменшення народжуваності)	0,7	4	-	-2,8
9	Зниження рівня професійності кадрів	0,3	6	-	-1,8
10	Монополізація ринку оренди землі і ослаблення розвитку малого і середнього бізнесу	0,5	7	-	-3,5
11	Можливі стихійні лиха	0,1	6	-	-0,6
12	Негативна екологічна ситуація, забруднення атмосфери, води, землі	0,3	6	-	-1,8
	Всього				+3,5

Таблиця 4. Конкурентні переваги досліджуваних підприємств СТО «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба»

№	СТОВ «Полісся»	ТОВ «СВК Дружба»
1	Відносно висока продуктивність праці	Підготовка та підвищення кваліфікації технологічних працівників і спеціалістів
2	Чіткий поділ праці, професійна спеціалізація	Ефективна взаємодія різних структурних підрозділів
3	Порівняно високий рівень фондівддачі	Порівняно високий рівень фондоозброєності праці
4	Вища рентабельність основних засобів	Ефективна система збуту готової продукції
5	Більший стаж робітників та порівняно більша частка спеціалістів	Порівняно вища грошова оцінка землі
6	Налагоджене партнерство з постачальниками	Вища частка продукції тваринництва

Таблиця 5. Результат розрахунків показників для оцінки основних факторів виробництва, представлених у дослідженні

Показники	СТОВ «Полісся»	ТОВ «СВК Дружба»
Ресурс праці		
Продуктивність праці, тис.грн/1 ос.	126,7	61,65
Трудозабезпеченість підприємства, осіб/ 100 га	3,31	3,55
Загальна чисельність працюючих(робітників)	87	54
Середній рівень заробітної плати, тис.грн/ ос.	24,4	15,2
Структура працівників за кваліфікацією (частка працівників з повною вищою освітою), %	15,7	17,5
Частка працівників зі спеціальною освітою,%	67,4	52,5
Частка трактористів які мають найвищу кваліфікацію,%	30,0	20,0
Земельний ресурс		
Грошова оцінка землі, тис.грн	19143,24	20172,24
Площа сільськогосподарських угідь, тис.га	2628,59	1523,16
Основні виробничі засоби		
Фондоозброєність праці, тис.грн/ос.	163,52	223,26
Фондовіддача	0,754	0,276
Фондомісткість	1,327	3,621
Рентабельність використання основних фондів,коєф.	0,168	0,031
Завантаженість ріллею тракторів, га/1 трактор	147,45	67,21
Завантаженість ріллею комбайнів, га/1 комбайн*	206,43	179,22
Завантаженість комбайнів зерновими, га/1 комбайн	242,0	347,3
Матеріальні витрати		
Матеріалозабезпеченість праці, тис.грн/ос.	110,08	62,72
Питома вага матеріальних затрат у собівартості, коєф.	0,672	0,626
Матеріаловіддача	1,151	0,983
Матеріаломісткість	0,869	1,017

* У зв'язку з тим, що підприємства можуть істотно відрізнятися за часткою посіву зернових у загальній посівній площі і зважаючи на його волативність, даний показник, на нашу думку, точніше відображає ступінь забезпеченості підприємства комбайнами.

якими будуть досліджуватись основні виробничі ресурси. Вони представлені в таблиці 5.

Наведені показники розраховані за звітними даними досліджуваних підприємств. Вони дозволяють досить різнобічно охарактеризувати стан господарської діяльності підприємств, визначати ступінь використання окремих виробничих ресурсів та виробничого потенціалу в цілому по кожному підприємству.

Також було досліджено внесок у формування стійкої конкурентоспроможності виробничого потенціалу конкретних ресурсів підприємств. Результати проведеного VRIO-аналізу для стратегічно-важливих ресурсів представлено в таблицях 6 та 7, відповідно для підприємств СТОВ «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба».

Отже, VRIO – аналіз показав, що найбільшу вагу серед інших ресурсів у досліджуваних підприємствах має ресурс праці, оцінка якого становить 31 бал, тому він дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу на підприємстві. Цінність праці становить 10 балів, оскільки основною перевагою підприємства є відносно висока продуктивність праці.

Рідкісність оцінена в 6 балів, бо результат праці зумовлений не лише наявністю кваліфікованих працівників, а й ефективною організацією їх роботи, тому основним завданням є розробка програми роботи з персоналом, спрямованої на покращення якісних характеристик працівників. Відтворюваність – у 7 балів, бо ефективна перекваліфікація та її підвищення по-

Таблиця 6. VRIO- аналіз конкурентоспроможності ресурсів виробничого потенціалу підприємства СТОВ «Полісся»

№	Конкурентний потенціал	VRIO – оцінка				
		Vi (цінність)	Ri (рідкісність)	Ii (відтворюваність)	Oi (організація)	VRIOi
Основні виробничі ресурси підприємства						
1	Ресурс праці	10	6	7	8	31
2	Земельний ресурс	8	5*	6	8	27
3	Основні виробничі фонди	7	6	8	8	29
4	Матеріальні витрати	8	5	7	6	26

* Такий рівень оцінки земельного ресурсу зумовлений досить низьким рівнем грошової оцінки земель всього регіону.

требують значних затрат часу, працівників та грошових коштів. Відтворюваність ускладнюється тим, що певна частка працівників обов'язково повинна відповідати кваліфікаційним вимогам посади, що зумовлено складністю високотехнологічних завдань. Організація використання ресурсу – 8 балів, що зумовлено складністю управління ресурсом, впливом колективу, внутрішнього клімату та зовнішніх чинників на умови праці.

Земельний ресурс оцінений в 27 балів, тому на момент оцінювання ресурс надає підприємству короткострокову конкурентну перевагу. Цінність оцінена у 8 балів, бо якісні характеристики земельних площ, а саме показники урожайності та валового збору, визначають результативні показники діяльності підприємства. Рідкісність – 5 балів, оскільки землі підприємств мають приблизно однакові характеристики. Відтворюваність – 6 балів, що зумовлено витратами на збереження і поліпшення якісних характеристик землі. Організація – 8 балів, зумовлена складнощами у такому збереженні і поліпшенні, через необхідність понесення великих витрат на добрива та ЗЗР та хімічну меліорацію.

Основні виробничі фонди отримали оцінку 29 балів, тобто вони в сучасному стані забезпечують отримання підприємством короткострокових переваг. Цінність визначена у 7 балів, оскільки виробничі фонди включають у себе будівлі, споруди, транспортні засоби, силові і робочі машини, які спроможні забезпечувати процес виробництва необхідними темпами. Рідкісність – у 6 балів, причиною такої оцінки є наявність новітньої техніки на ринку та доступність її для придбання. Відтворюваність та організація оцінені по 8 балів, оскільки для купівлі та обслуговування техніки необхідні витрати часу та грошових коштів, а також важливою є ефективна організація використання наявних основних засобів, тобто виключення простоїв, великих втрат часу на ремонт, втрат продукції при збиранні урожаю та інше.

Матеріальні витрати оцінені в 26 балів, тому даний ресурс також надає підприємству короткострокову конкурентну перевагу. Цінність становить 8 балів, оскільки витрати на виробництво становлять основну частину собівартості виробленої продукції. Рідкісність – в 5 балів, бо матеріальні ресурси є фізично доступ-

ними, проте варто враховувати показник матеріаловіддачі по підприємству, рівень якого досить високий порівняно з іншим. Відтворюваність становить 7 балів, а організація – 6 балів, бо складність відтворення та організації зумовлена окремими показниками використання матеріальних ресурсів підприємства.

VRIO – аналіз ресурсів підприємства ТОВ «СБК Дружба» показав, що найбільшу вагу має земельний ресурс, оцінка якого становить 29 балів, тому даний ресурс ще не дозволяє забезпечити стійку конкурентну перевагу, проте формує короткострокову конкурентну перевагу. Цінність становить 8 балів, оскільки якісні характеристики земельних площ, як і в попереднього підприємства, визначають урожайність. Рідкісність – 5 балів, оскільки землі району мають приблизно однакові характеристики. Відтворюваність – 7 балів, що зумовлено підтримкою та покращенням вищезазначених показників, а також вищою грошовою оцінкою землі, порівняно з попереднім. Організація становить 9 балів, з урахуванням вищої грошової оцінки землі, і дещо кращого географічного положення земель стосовно ринків збуту і транспортних шляхів.

Ресурс праці оцінений в 27 балів, що забезпечує короткострокові переваги даному підприємству. Цінність праці – в 8 балів, оскільки підприємство має відносно нижчу продуктивність праці, проте наявні широкі можливості в удосконаленні якісного складу працівників. Рідкісність – 5 балів, що зумовлено наявністю робочих кадрів та недоліками в їх кваліфікації. Відтворюваність – у 6 балів, оскільки рівень продуктивності та кваліфікації в даного підприємства частково нижчий від показників першого підприємства. Організація – 8 балів, основну складність організації становить набір та навчання працівників.

Основні виробничі фонди оцінені в 22 бали, що хоча і забезпечує короткострокові переваги, але вони перебувають близько нижньої граничної межі. Цінність – у 7 балів, оскільки виробничі фонди є важливою складовою діяльності підприємства. Рідкісність – у 4 бали, оскільки в підприємства техніки недостатньо і вона не досить продуктивна. Відтворюваність – у 5 балів, бо важливою є організація використання техніки, тобто

Таблиця 7. VRIO- аналіз конкурентоспроможності ресурсів виробничого потенціалу підприємства ТОВ «СВК Дружба»

№	Конкурентний потенціал	VRIO – оцінка				
		Vi (цінність)	Ri (рідкісність)	Ii (відтворюваність)	Oi (упорядкованість)	VRIOi
Основні виробничі ресурси підприємства						
1	Ресурс праці	8	5	6	8	27
2	Земельний ресурс	8	5*	7	9	29
3	Основні виробничі фонди	7	4	5	6	22
4	Матеріальні витрати	8	4	6	5	23

* Така оцінка зумовлена досить низьким рівнем грошової оцінки земель регіону, а також роллю даного ресурсу у результативності господарської діяльності підприємств.

виключення простоїв, великих втрат часу на ремонт та втрат продукції. Організація – 6 балів, значно нижче аналогічної оцінки попереднього підприємства через їх низьку рентабельність та фондівіддачу.

Матеріальні витрати були оцінені в 23 бали, що також визначає короткострокову перевагу підприємства. Цінність становить 8 балів, через об'єктивно зумовлену значну частку їх у структурі собівартості продукції. Рідкісність – 4 бали, оскільки підприємство має високу матеріаломісткість продукції. Відтворюваність – 6 балів, а організація 5 балів, оскільки на підприємстві досить низькі показники раціональності використання цього ресурсу, які не надають значної переваги підприємству.

Висновки

В дослідженні проведений стратегічний аналіз діяльності підприємства на основі методу VRIO- аналізу, що спрямований на оцінку ресурсів чи здатностей з урахуванням зовнішніх можливостей та загроз.

Він розкриває ступінь внеску кожного досліджуваного ресурсу у формування стійких конкурентних переваг, тобто його можна вважати провідним методом у аналізі конкурентоспроможності підприємства. Особливістю VRIO- аналізу є оцінка ресурсів з позиції чотирьох критеріїв «цінність», «рідкісність», «відтворюваність» та «упорядкованість», що дозволяє всебічно дослідити ресурси компанії та охарактеризувати їх за силою або слабкістю в умовах існуючих зовнішніх загроз і можливостей.

За результатами VRIO – аналізу встановлено, що підприємства СТОВ «Полісся» та ТОВ «СВК Дружба» істотно відрізняються своїми сильними та слабкими сторонами. Оцінка досліджуваних підприємств свідчить про переважаючу роль сильних сторін у результатах діяльності першого підприємства, тоді як ТОВ «СВК Дружба» має значну кількість слабких сторін та менш конкурентну позицію на ринку.

Інтегрована оцінка можливостей і загроз зовнішнього середовища близька до нуля. За такого незна-

чного її абсолютного значення є підстави стверджувати, що можливості та загрози в регіоні приблизно збалансовані, проте таку збалансованість не можна вважати стійкою. Таким чином, встановлено, що підприємство СТОВ «Полісся» має сильнішу позицію на ринку та більші конкурентні переваги порівняно з ТОВ «СВК Дружба». В даному випадку першому підприємству варто поліпшувати використання земельного ресурсу, щоб зробити даний ресурс стійкою конкурентною перевагою. Інше підприємство повинно істотно вдосконалювати свою діяльність, оскільки жоден з ресурсів не надає йому довгострокової переваги.

Список використаних джерел

1. Андрійчук В.Г. Оцінка різних способів визначення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств і регіонів/ В. Андрійчук // Економіка Радянської України. – 1989. – №6. – С.32 – 39.
2. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І. З. Должанський, О. О. Загорна, О. О. Удалих. – Київ: Центр навч. літ., 2006. – 362 с.
3. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка/ О. С. Федонін, І. М. Репіна: Навч. Посібник – К.: КНЕУ, 2004. – С.316
4. Касьянова Н. В. З. Потенціал підприємства: формування та використання/ Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морева. – Київ: Центр учбової літератури, 2013. – 248 с.
5. Березін О.В. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку: монографія/ Березін О.В., Плотник О.Д. – Полтава: Інтер Графіка, 2012. – 221 с.
6. Лагунова Е. В. Совершенствование методических подходов к формированию стратегии развития промышленных предприятий : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.05. / Лагунова Е. В. – Владивосток, 2007. – 25 с.
7. Барни Д. Б. Структура VRIO. В стратегическом управлении и конкурентном преимуществе [Електронний ресурс] / Д. Б. Барни, W. S. Hesterly // Нью-Джерси: Пирсон. – 2010. – Режим доступу до ресурсу: <http://ru.knowledgr.com/01436397/VRIO>.